

# 第 1 章

## 战略管理概述



### 本章学习要点

1. 理解战略的含义及性质。
2. 理解战略管理的含义及性质。
3. 明确战略管理的过程和层次。
4. 了解战略管理理论研究概况。

### 开篇案例



## 1.1 战略与战略管理

“战略”几乎应用于生活中的每一个角落,人们在谈论竞技比赛时会用到它,在评论外交关系、国际战事时会用到它,甚至在谈论个人的职业生涯、职业规划时也会自然地用到“战略”这个词语。当然,我们必须承认“战略”这一词还是最广泛地应用于企业管理中。

### 1.1.1 战略的含义

管理学大师彼得·德鲁克(Peter Drucker)早在 1954 年就间接提出了战略的概念。他认为,一个企业应该回答以下两个问题:我们的企业是什么?它应该是什么?从而为战略下了一个比较含蓄、范围较小的定义。在战略管理理论与实践发展过程中,战略与战略管理的含义发生了很大的变化,内容也在逐渐丰富和完善。值得注意的是:由于战略管理还是一门发展中的学科,因此我们可以看到有关战略与战略管理的定义也不尽相同。



扩展阅读 1.1 福特汽车的未来战略

### 1. 早期关于战略含义的研究

“战略”源于军事,英语中的 strategy 一词源于希腊语 strategos,意为“将军”。而最早在商业领域引入“战略”一词的学者是纽曼(von Neumann)和摩根斯顿(Morgenstern)。他们在早期所著的《博弈理论与经济行为》(1947)一书中将战略定义为“一个企业根据其所处的特定情形而选择的一系列活动”。其后,彼得·德鲁克于1954年在其所著的《管理实践》中提出,战略就是管理者找出企业所拥有的资源并在此基础上决定企业应当做什么。

在学术界被普遍认可的为企业战略下定义的第一个人是阿尔弗雷德·D. 钱德勒(Alfred D. Chandler)。他在其《战略与结构》(1962)一书中,将战略定义为“确定企业基本长期目标、选择行动途径和为实现这些目标进行资源分配”。伊格尔·安索夫(Igor Ansoff)于1965年出版了《公司战略:面向增长与发展的经营政策的分析方法》,在这一书中,他提出了一个具有分析性和行动导向的战略定义,他认为战略是一条贯穿于企业活动与产品/市场之间的“连线”。这个连线由四个部分组成:产品/市场范围(企业提供的产品与企业在其中经营的市场)、增长向量(企业打算进入的产品/市场的变化)、竞争优势(在每一个产品/市场中企业较之竞争者具有较强地位的那些独特优势),以及协同(将企业的不同部分有机结合起来以取得单个部分不能实现的方法)。

20世纪80年代,哈佛大学教授迈克尔·波特(Michael Porter)在产业经济学理论的基础上,对竞争战略提出了更具有建设性的观点,他在《竞争战略》(1980)中将战略定义为“公司为之奋斗的一些终点(目标)与公司为达到它们而寻求的方法(政策)的结合物”。这一观点为他带来了许多荣耀,但是后来他又受到很多的批评。纵观早期这些有关战略的定义,我们不难发现,这些观点的共同点就是暗含了一种“理性模式”的假设,其思想基础在本质上与“泰勒主义”<sup>①</sup>一脉相承,而更深层次的思想基础恐怕要追溯到西方占统治地位的“理性主义”哲学。随着“泰勒主义”在西方国家的衰落和一大批学者对成功企业与战略管理的大量实证研究,许多人对这种理性的、单向线性的战略观点提出质疑,形成了“新的战略观念丛林”。

### 2. 20世纪80年代以后关于战略含义的研究

20世纪80年代以后,战略管理日益引起企业和学者的关注,理论有了很大的发展。加拿大麦吉尔大学的明兹伯格(Henry Mintzberg)教授在对以往的战略理论进行梳理和深入研究的基础上,将人们对战略的各种定义概括为5P。明兹伯格认为,人们在谈论战略时都是在谈论5P中的某一个或是几个含义。战略的含义是多重的,既要仔细体会每一种含义,又要有整体观念。

---

<sup>①</sup> 泰勒主义是美国工程师弗雷德里克·温斯洛·泰罗(Frederick Winslow Taylor, 1856—1915)创造的一套测定时间和研究动作的工作方法,19世纪末20世纪初始在美国以及西欧国家流行。其基本内容和原则是:科学分析人在劳动中的机械动作,研究出最经济而且生产效率最高的所谓“标准操作方法”,严格地挑选和训练工人,按照劳动特点提出对工人的要求,定出生产规程及劳动定额;实行差别工资制,不同标准使用不同工资率,达到标准者奖,未达到标准者罚,实行职能式管理,建立职能工长制,按科学管理原理指挥生产,实行“倒补原则”,将权力尽可能分散到下层管理人员,管理人员和工人分工合作。

(1) 战略是一种计划(plan)。它是一种有意识、有预计的行动程序,是一种处理某种局势的方针。把战略作为一种计划对待,是强调战略是一种实现特定目标而进行的有意识的活动。它是组织领导人为组织确定的方向,以及为此而进行的一系列活动。根据这个定义,战略具有两个基本属性:一是战略是在企业开展经营活动之前制定的,二是战略是有意识、有目的地开发的。明兹伯格还引用了彼得·德鲁克的话:“战略是一种统一的、综合的、一体化的计划,用来实现企业的基本目标。”

(2) 战略是一种计谋(ploy)。这主要是指通过规划企业的战略或是战略意图,向对手宣布本企业的竞争意愿和决心,以及即将采取的相应的竞争性行动,以期形成对竞争对手的威胁。此时,战略强调的不是竞争性行动本身,而是要阻止竞争对手正在准备中、有可能对本企业造成关键打击的那些战略性行为。战略的这一理解和运用在军事上就称为“威慑性战略”,如大型军事演习。战略的计谋概念直接表现出对手之间的竞争关系,即通过采用包括威胁在内的各种手段来取得竞争优势。

(3) 战略是一种模式(pattern)。明兹伯格引用了钱德勒在其《战略与结构》一书中的观点:战略是企业为了实现战略目标进行的重要决策、采取的途径和行动以及为实现目标对企业主要资源进行分配的一种模式。这种定义将战略体现为一系列的行为。这就是说,无论企业是否对战略有所考虑,只要有具体的经营行为,就有战略。战略作为一种计划与作为一种模式的两种定义是相互独立的。在实践中,计划往往可能在最后没有得到实施,计划的战略或设计的战略就变成了没有实现的战略。战略是一种模式的概念将战略视为行动的结果,这种行动可能事先并没有计划,但最后却形成了,因此成了已实现的战略。在已设计的战略与已实现的战略之间是准备实施的战略,这是指那些已经设计出来、即将实现的战略,而突发形成的战略则是指那些预先没有计划、自发产生的战略。

(4) 战略是一种定位(position)。明兹伯格指出,战略可以包括产品及过程、顾客及市场、企业的社会责任与自我利益等任何活动及行为。而最重要的是,战略应该能够使一个组织在环境中正确地确定自己的位置,从而使上述各项行为在正确的定位之下进行。这种意义上的战略,成为企业与环境之间的纽带。根据这一概念,战略首先要确定企业应该进入的经营业务领域。其次,战略需要确定在选定的业务领域内进行竞争或运作的方式。最后,通过战略的实施,组织能处于恰当的位置,保证自身的生存和发展。把战略作为一种定位来考虑,也包括通过正确配置企业资源,形成企业特有竞争优势的考虑。

(5) 战略是一种观念(perspective)。这种定义强调的是企业高层管理人员,特别是企业董事会成员的整体个性对组织特性形成的影响,以及组织特性差别对企业存在的目的、企业的社会形象和发展远景的影响。战略是一种观念。首先,它存在于战略者的头脑中,是战略者的独特性和想象力的体现。其次,战略的观念被组织成员所共享,构成组织文化的一部分,影响组织成员的意图和行动。战略过程的有效性取决于战略观念的共享程度以及共同的战略观念转化为共同行动的程度。根据战略观念的概念,组织在其观念范围内发展和定位的改变比较容易实现,而超出观念允许范围的改变则困难得多。因此,战略“观念”的概念提出了战略变革的界限,超过这一界限的战略变革的困难程度和对组织的影响不亚于一场重大的革命。

### 1.1.2 战略的性质

纵观所有关于战略的研究,到目前为止尚且没有被一致认可的定义能够把战略的各个方面都包含在内。但是,关于战略的性质,人们还是在以下方面达成了共识。

(1) 战略影响着企业的整体发展,战略决策对于企业整体事业的影响至关重要。

(2) 战略设计企业的活动领域,包括从事什么业务、活动的地理范围空间等。

(3) 战略设计企业的环境,考虑战略的一个基本前提是企业与环境的不可分离性,企业应用战略来应对变化的环境。

(4) 战略包括内容和过程两个方面,战略研究包括采取的行动(或称之为战略内容)和已经决定了的行动与实施的过程。

(5) 战略的组成部分十分复杂,因为变化给企业带来了新奇的条件组合,战略的组成部分是非结构化的、非程序化的、非常规的和非重复的。

(6) 战略并不是完全深思熟虑的,学者们认同有意图的、浮现的和已实现的战略彼此之间是不相同的。

(7) 战略存在于不同的层次,企业通常有公司总体战略(我们将从事什么业务)和业务战略(在每一项业务中我们将如何竞争)。

(8) 战略包含不同的思考过程,有概念性的思考,也有分析性的思考。一些学者强调分析的重要性,但是大多数人认为战略决策的核心是由企业领导们的概念性思考决定的。

### 1.1.3 企业战略管理的含义

关于企业战略管理的含义有很多不同的表述。“企业战略管理”最初是由安索夫在1976年出版的《从战略规划到战略管理》一书中提出的。他认为,企业的战略管理是指将企业的日常业务决策和长期决策相结合而形成的一系列经营管理业务。而斯坦纳在1982年出版的《企业政策与战略》一书中则认为,企业战略管理是确定企业使命,根据企业外部环境和内部经营要素确定企业的目标,保证目标的正确落实并使企业使命最终以实现的一个动态过程。

综合众多学者以往研究,比较权威且得到学术界普遍认可的战略管理含义可以归为两种学术观念。

一种是把战略管理定义为:企业确定其使命,根据外部环境和内部条件设定企业的战略目标,为保证目标的正确落实和实现进行谋划,并依靠企业内部能力将谋划和决策付诸实施,以及在实施过程中进行控制的一个动态管理过程。战略管理是一种崭新的管理思想和管理方式。这种管理方式的特点是指导企业全部活动,全部管理活动的重点在于制定战略和实施战略。而制定战略和实施战略的关键在于对企业外部环境的变化进行分析,对企业内部条件和要素进行审核,并以此为前提确定企业的战略目标。战略管理的任务,在于通过战略制定、战略实施和日常管理,在保持这种动态平衡的条件下,实现企业的战略目标。

另一种就是把战略管理看作一种过程,一种对战略的管理过程,包括战略制定、战略

实施、战略评价等主要部分。战略制定包括确定企业任务、识别企业外部机会与威胁、识别企业较之竞争者的长处与短处、建立长期目标、开发供选择的多种战略方案,以及选择特定的实施战略。战略实施要求企业制定年度目标、制定政策、激励员工和配置资源,以便使制定的战略贯彻执行。战略评价用来评价战略效果,以便采取改革措施。除了战略制定、战略实施和战略评价三项与过程相联系的战略管理内容之外,战略管理还应当包括对企业文化、权力与政治等其他重要内容的管理。另外,值得注意的是战略管理过程并不意味着“战略制定—战略实施—战略评价”是一个线性过程。大量的实践证明,一个成功的战略管理是三个部分相互作用、相互衔接的过程。

#### 1.1.4 战略管理的性质

##### 1. 战略管理是整合性的管理理论

以往的管理理论,如生产管理理论、财务管理理论、市场营销管理理论等职能管理理论,是从企业局部的角度来探讨管理问题的。应当承认这种解剖式的理论创建和发展方式,给管理理论的发展以及深入了解某一方面的管理问题提供了丰富的要素,但它带来的弊端是显而易见的:被分解的管理理论如何解决企业整体性的问题?在实际的管理活动中,企业是不能分割的,它是由具有执行若干个不同功能的部分所组成的一个统一体,在社会进步和经济发展中作为一个整体而发挥着作用。如何将企业的各个职能部门协调一致,有机地结合起来运作,就需要企业战略管理理论发挥作用。企业战略管理理论从企业整体的、全局的角度出发,综合运用职能管理理论,处理涉及企业整体的管理问题,使企业的管理工作达到整体最优的水平。

##### 2. 战略管理是高层次的管理理论

从管理理论的层次来看,战略管理理论是高层次的管理理论。按照内容所涉及的范围和影响的程度,人们将管理理论分成三个不同的层次:一是管理基础理论。它是管理中带有共性的基础理论、基本原则和基本技术,主要包括管理数学、管理经济学、管理心理学、管理原理和原则、管理组织学以及管理思想等。二是职能管理理论。它是将管理基础与特定的管理职能相结合,以提高组织职能部门的效率,主要包括生产管理、市场营销管理、财务管理、人力资源管理、研究与开发管理等。三是战略管理理论。它是管理理论的最高层次,不仅以管理基础和职能管理为基础,还融合了政治学、法学、社会学、经济学等方面的知识。因此,战略管理理论是管理理论中的顶级理论。

##### 3. 战略管理是企业高层管理人员最重要的活动和技能

美国学者罗伯特·L.卡茨(Robert L. Katz)将企业管理工作对管理者的能力要求划分为三个方面:一是技术能力,即操作能力,是一个人运用一定的技术来完成某项任务的能力,包括方法、程序和技术。二是人际能力,是一个人与他人共事、共同完成工作任务的能力,包括领导、激励、排解纠纷和培植协作精神等。三是思维能力,即战略能力,包括将企业看成一个整体,洞察企业与外部环境之间的关系,以及理解整个企业的各个部分应如何互相协调来生产公司的产品或提供服务的能力。处于企业中不同管理层次的管理人员,对他们上述三个能力的要求是不同的。基层管理者所需要的能力主要是技术能力和

人际能力,中层管理的有效性主要依赖于人际能力和思维能力,而高层管理者所需要的能力主要是思维能力和战略能力,这是保证他们工作有效性的最主要因素。对于企业高层管理者来说,最重要的活动和技能是制定战略和推进战略管理,以保证企业整体的有效性。

#### 4. 战略管理的目的是提高企业对外部环境的适应性,使企业得到可持续发展

企业的生存和发展在很大程度上受其外部环境因素的影响。企业的外部环境既复杂多样又动荡多变,如何在这种复杂多变的环境中生存并持续地发展,是战略管理的任务和目的。战略管理要求企业高层管理人员在制定、实施企业战略的各个阶段,都要清楚地了解有哪些外部因素影响企业,影响的方向、性质和程度如何,以便及时调整企业现行的战略以适应外部环境的变化,做到以变应变,不断提高企业的适应能力。这就要求企业战略必须是具有弹性的,应随着环境的变化而及时作出调整。因此,战略管理的目的是促使企业提高对外部环境的适应能力,使其能够生存并可持续发展。

## 1.2 企业战略管理的过程和层次

简单地说,战略管理是对“企业的战略”进行管理,即战略管理涵盖了管理的基本职能。总体上讲,战略管理分为战略制定(计划职能)、战略实施(组织、领导、人事职能)及战略实施和评价(控制职能)三个阶段。战略管理的过程虽然不是一种程序化的活动,但是战略管理可以按照一定的程序进行。此外,战略管理是具有层次性的,它包括企业战略、经营战略和职能战略三个层次的管理。

### 1.2.1 企业战略管理的过程

前面我们把战略定义为对全局的筹划和谋略,它实际上反映的是对重大问题的决策结果,以及组织将要采取的重要行动方案。而战略管理则是一种过程,不仅决定组织将要采取的战略,还涉及这一战略的选择过程以及如何加以评价和实施。换句话说,企业战略的制定、评价和实施过程需要一定的技术和技巧,由于战略涉及组织的长远方向和更大的决策影响范围,因而所需要的技术也更加复杂,这正是战略管理所需要解决的问题。

一般来说,战略管理的过程包含三个关键环节:战略分析——了解组织所处的环境和相对的竞争地位;战略选择——对行为过程的模拟、评价和选择;战略实施和评价——采取怎样的措施使战略发挥作用,如图 1.1 所示。

#### 1. 战略分析

战略分析要了解组织所处的环境正在发生哪些变化,这些变化将给组织带来哪些影响,是给组织带来更多的发展机会,还是给组织带来更多的威胁。对企业来说,上述环境不仅包括宏观环境,如经济、政治和技术等,还包括行业环境结构的特点、变化趋势等。战略分析还要了解组织所处的相对地位,具体有哪些资源以及战略能力,以此决定组织能够

扩展阅读 1.2 麦当劳:  
实施管理控制



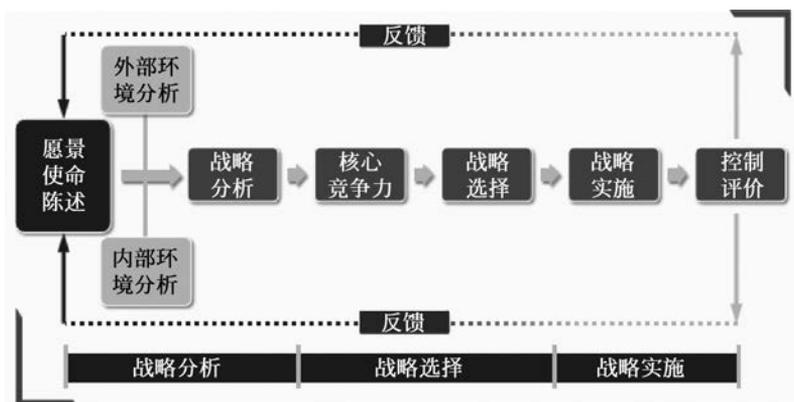


图 1.1 战略管理过程

采取怎样的战略。此外,战略分析还需要了解与组织有关的个人和团体的价值观及期望是什么,对组织的愿望和要求是什么,在战略制定、评价和实施过程中会有哪些反应,这些反应又会对组织行为产生怎样的影响和制约。

## 2. 战略选择

通过战略分析,管理人员对企业所处的外部环境、行业结构、企业自身的资源状况和能力以及利益相关者的期望和权利已经有了比较清楚的了解,接下来的任务是为企业选择一个合适的战略。战略选择是一个复杂的决策过程,它涉及产品和服务的开发方向,进入哪种类型的市场,以怎样的方式进入市场等。在产品系列和服务方向确定以后,还要决定是通过内部开发还是通过外部收购来拓展这些业务。在做这些决策时,管理人员应该尽可能多地列出可供选择的方案,不要只考虑那些比较明显的方案,因为战略涉及的因素非常之多,而且这些因素的影响往往并不是那么明显。因此,在战略选择过程中形成多种战略方案是一个首要的环节,它是战略选择确定的基础和前提。

提出战略方案以后,管理人员应该根据一定的标准对它们进行评估,以决定哪种方案最有助于实现组织的目标。确切地说,首先要明确哪些方案能支持和加强企业的实力,并且能够克服企业的弱点;哪些方案能完全利用外部环境变化所带来的机会,而同时又使企业面临的威胁最小或者是完全消失。事实上,战略评估过程不仅要保证所选战略的适用性,而且需要具有可行性和可接受性。前者意味着组织的资源和能力能够满足战略的要求,同时外界环境的干扰和阻碍是在可接受的限度内。后者意味着所选择的战略不致伤害利益相关者的利益,或者虽然有这些障碍,但是企业能够通过一定的方式克服它们。

战略选择的最后步骤是在具有适用性、可行性和可接受性的方案中选择一种或几种战略。在后一种情况下,最好为这些战略排出一个优先级,同时明确它们的适用条件。在这一过程中需要明确的是:战略选择并不是一个完全理性的过程和纯逻辑的行为,它实际上是一个管理测评问题。在另外一些情况下,它可能是不同利益集团讨价还价的产物和不同观点的折中。实际上,即使没有人为因素的影响,由于信息的不完整性,所选择的战略也不一定是最佳战略。因此,战略选择本质上是一个对各种方案比较和权衡,从而决定较满意方案的过程。

### 3. 战略实施和评价

战略实施是将战略转化为行动。大量研究说明：通过全面的战略分析选择一个好的战略固然重要，但是同样重要的是通过切实可行的步骤和方法将战略转化为具体的可执行的行动。战略方案与其实施效率之间的关系很像重病患者的治疗方案与其“疗效”间的关系，有效地实施一个正确的战略将得到理想的结果，而效率过低则只能在较长的时间达到目标，甚至错过“治疗”或发展机会而引起其他“病变”或问题。同样，快速地实施一个错误的战略只会加速“患者”的死亡，而低效率地实施错误的方案虽然比前者延缓了“病情”的恶化，但也没有使“患者”得到应有的治疗，最终还是“死”去。

对企业来说，战略实施主要涉及以下问题：如何在企业内部各部门和各层次间分配及使用现有的资源。为了实现企业的目标，还需要获得哪些外部资源以及如何使用，是在各部门之间平均分配还是重点支持某些项目。为了实现既定的战略目标，需要对组织机构做哪些调整，这种调整对各部门和有关人员产生怎样的影响，他们是支持还是反对这种变革。为了保证目标和任务的完成，管理人员需要掌握管理组织变革的技术和方法。

#### 1.2.2 企业战略管理的层次

企业的战略，不仅要确定企业的整体目标以及实现这些目标的方法，而且要确定企业内的每一个层次、每一类业务以及每个部门的目标及其实现方法。因此，企业的战略一般可以分为三个层次，即企业战略、经营(事业部)战略和职能战略。企业战略由企业的高层领导者制定，经营战略由企业内部的各个事业部或经营单位制定，职能战略是由各个职能部门制定的。这样对企业战略进行层次划分可以既保持企业的方向，又保证企业战略的统一和整体性，使对企业资源的调动能够最大限度地符合企业长期发展目标的要求，还能适应分权管理的要求、提高企业活动的灵活性，使决策更好地适应市场。企业战略管理的层次如图 1.2 所示。

扩展阅读 1.3 海尔：优势企业经营战略



图 1.2 企业战略管理的层次

#### 1. 企业战略

企业战略即企业的总体战略，是企业的战略总纲，是企业总体的、最高层次的战略，是企业最高管理层指导和控制企业一切行为的最高行动纲领。企业总体战略包括发展战略、稳定战略和组合战略等。其中最重要的是发展战略，因为在发展战略中需要决定企业向什么方向发展，是在原行业中进行产品或市场的扩张，还是通过一体化、多样化进入新的经营领域。还要决定用什么方式发展：要在内部创业、并购、合资等发展方式中作出战略选择。企业总体战略需要作出的重要决策有：企业整体业务组合和核心业务的决策、

战略业务单元(strategic business unit, SBU)及其资源分配的决策、建立战略控制机构的决策。

这里值得注意的是,企业战略与企业形态有密切的关系。当企业的组织形态相对简单,经营业务和目标相对单一时,企业战略就是企业主要经营业务的战略,也就是经营(事业部)战略。当组织形态为了适应环境而趋向复杂化时,企业的总体战略也就相应复杂化。另外,战略是企业根据所处的环境变化的需要而提出来的,它对组织形态也有一定作用,会要求企业组织形态在一定时期作出相应的调整。

## 2. 经营(事业部)战略

事业部层战略也就是我们常说的竞争战略,它寻求回答这样的问题:在企业战略确定的前提下,我们在每一个事业领域里应当如何进行竞争?经营战略主要包括的战略决策有:确定业务的实现目标、业务的发展方向以及本业务活动与企业内其他业务活动的关系,包括需要与企业内其他业务共享的资源种类和活动方向。确定业务的涵盖范围。确定业务的核心活动方向、基本竞争战略种类以及获得和控制价值的方式。确定业务内各项职能活动对该业务的作用,协调统一业务中各职能战略之间的发展。确定业务内资源的分配和平衡方式,建立对业务内各项资源使用效果的控制和评价机制。制定实现业务发展目标的计划,并确定计划期和计划执行人等。

对于只经营一种事业的小企业,或是不从事多元化经营的大型组织,事业部层战略与公司层战略是一回事。对于拥有多种事业的组织,每一个经营部门会有自己的战略,这种战略规定该经营单位提供的产品或服务以及向哪些顾客提供产品或服务。当一个组织从事多种不同的事业时,建立战略事业单位更便于计划和控制。战略事业单位代表一种单一的事业或是相关的事业组织,每一个事业单位应当有自己独特的使命和竞争对手,这使得每一个战略事业单位有自己独立于组织内其他事业单位的战略。

## 3. 职能战略

职能战略又称职能部门战略,是为了贯彻、实施和支持公司战略与经营战略而在企业特定的职能管理领域制定的战略。职能战略一般可分为营销战略、人力资源战略、财务战略、生产战略、研发战略等。职能战略直接处理各个职能领域之内的问题,如提高市场及营销系统的效率、改善客服的质量及程度、提高特定产品或服务的市场占有率等。职能层战略主要需要解决的问题有:经营战略对各个职能的具体要求、各职能活动之间的关系,从而发掘企业的核心竞争力、职能活动的组织安排、确定某些重点扶植的活动及项目、确定职能的发展方向和资源分配。

总之,企业战略、经营(事业部)战略和职能战略构成了一个企业的战略层次,它们之间相互作用、紧密联系。企业要获得成功,必须将三者有机结合起来。对于跨行业、多样化经营的大型企业来说,三个战略层次十分清晰,共同构成了企业的战略体系。三个战略层次的制定与实现过程实际上是各级管理层充分协调、密切配合的结果。对于中小型企业而言,它们往往相当于一个大型企业的经营单位,战略层次往往不明显,所以经营战略对它们来说十分重要。对于单一经营的大企业而言,前两个层次的战略往往是一样的,两种战略的决策权都集中在董事会和最高管理者手中。

## 1.3 战略管理理论研究概述

在管理学界中,最基本的概念问题往往是争议最大的焦点,战略管理也不例外。什么是战略?迄今为止还没有一个公认的定义。事实上,任何具有现实意义的概念都是基于问题的解决而提出的。1957年出版的《经营中的领导能力》[菲利普·塞兹尼克(Philip Selznick)]和1962年出版的《战略与结构》(阿尔弗雷德·D.钱德勒)这两本书把战略思想引入企业管理的范畴时,全世界的工商企业正面临越来越复杂的环境,越来越激烈的竞争,越来越大的市场范围,越来越快的社会、经济、文化和技术变化。如何对未来的市场环境变化作出正确的判断?如何调整企业的经营行为,以应对这种未来的变化?从而领先对手,获得竞争优势?如何从各种社会与商业关系中发掘别人没有发掘的价值,创造出别人没有采用过的盈利模式?这都成为企业非常关注的战略问题。从这点来看,如何从一个更长远的视角,帮助企业保持与环境的和谐,在社会分工大系统中将自身的优势充分发挥出来,或系统地、有计划地培育企业在某一方面的竞争优势,实现企业价值的更大化,这就是战略这一令人着迷的概念的最终使命。尽管目的一致,但达成这一目的的具体战略形态却引发了学者们的众多争议,从而也就形成了不同的学派。

### 1.3.1 战略管理理论学派

企业战略管理理论经过了几十年的发展,出现了许多不同的观点和主张,也形成了许多不同的理论学派。综合起来,迄今的战略管理理论可以分为十大学派,它们分别是:设计学派、计划学派、定位学派、企业家学派、认知学派、学习学派、权力学派、文化学派、环境学派、结构学派。这十大学派分别从不同的角度反映了战略形成的客观规律,对战略管理理论作出了贡献,它们相互补充,共同构成了完整的战略管理理论体系。

#### 1. 设计学派

设计学派的起源可以追溯到两本有影响力的著作:加州伯克利大学菲利普·塞兹尼克1957年出版的《经营中的领导能力》和麻省理工学院阿尔弗雷德·D.钱德勒1962年出版的《战略与结构》。尤其是塞兹尼克,他引入“特色竞争力”的概念,探讨了整合组织“内部状态”与“外部期望”的必要性,认为应制定“深入组织社会结构的战略”,后来被称为“推行战略”。随后,钱德勒建立了该学派有关经营战略以及经营战略与结构相互关联的思想。系统地讲,这一学派观点始出于塞兹尼克、发展于钱德勒,后由安德鲁斯(Andrews)作出了精确的界定。

设计学派认为,战略的形成应该是一个有意识、深思熟虑的思维过程,必须有充分的理由才能采取行动。有效的战略产生于严谨的人类思维过程,只有管理人员尽可能深思熟虑地制定战略,他才能真正了解自己在做什么。从这个意义上来讲,战略制定是一项后天学习来的技能,而不是与生俱来的技巧,它必须通过正式的学习才能获得。设计学派还认为,企业战略的形成必须由企业高层经理负责。简单地说,设计学派就是设计战略制定的模型,内部能力和外部环境的匹配。“确定匹配”是设计学派的座右铭。

设计学派将企业的战略管理分为战略制定和战略实施两个部分。战略制定的主要内容为分析企业在能力上的优势和劣势,分析企业所处环境能提供的机会和威胁,从而得出企业的发展方向。并由此建立了著名的 SWOT(优势、劣势、机会、威胁)战略分析模型。战略实施的主要内容为调整组织结构和相应的指挥沟通关系等。

## 2. 计划学派

计划学派是与设计学派同时期出现的一个战略理论学派。该学派最有影响力的著作是《公司战略》,出版于 1965 年,由伊格尔·安索夫所著。但是,计划学派与设计学派的最终命运却是截然不同的。尽管在 20 世纪 70 年代,计划学派对战略管理实践活动的影响力已经逐渐增强,但是该学派发展停滞却又严重损害了这种影响力。计划学派提出的战略制定过程模型与设计学派基本是一致的,只是更加强调步骤上的正规性,更强调战略制定的分解和组合过程。计划学派主张战略产生于一个受控制的、有意识的正式规划过程,该规划过程被分解为清晰的步骤,每个步骤都采取核查清单进行详细的描述,并由分析技术来支持。

根据计划学派的要求,战略需要从层次上分解为企业战略、经营战略和职能战略,各个层次的战略在目标和进程上也相应进行分解。战略制定首先由组织领导人提出对组织使命和愿景的看法,并对专业战略设计人员提出的战略方案进行选择,对战略实施结果负最终的责任。战略方案的提出及后续的计划则是专门职能性计划人员的工作。该学派还认为,由正式的过程得出的战略应当明确制定出来,以便通过细致的目标、预算和计划得到贯彻。

## 3. 定位学派

战略定位观在 20 世纪 70 年代就出现了。到了 20 世纪 80 年代,一股来自经济学界的强风席卷了整个战略管理领域,致使一些说明性学派的大部分传统文献被挤入角落,受到了一定程度的轻视。尽管定位学派沿袭了计划学派和设计学派的大部分前提条件以及基本模式,但是它也从另外两个方面增加了一些内容。从形式上,定位学派强调了战略制定过程和战略内容本身的重复性。从性质上,定位学派特别重视战略内容,从原来的这一领域单纯注重内容扩展到了实际调查。20 世纪 90 年代中期,由于全球经济结构、产业结构和市场结构的突变,战略定位观成为主导的战略观。

对战略定位观有突出贡献的人是迈克尔·波特。他于 1980 年出版了《竞争战略》一书,明确提出企业在考虑战略时必须将企业与自身所处的环境相联系,而行业是企业经营最直接的环境,每个行业的结构又决定了企业的竞争范围,从而决定了企业的利润水平。定位学派中最为突出的是一个简单的,但是又具有革命性的观点,即只有少数的关键战略在某一既定行业受到重视并符合要求,这些战略可以用来防御现存的和潜在的竞争对手。定位学派把这种逻辑运用到各个行业当中,最终得出基本的总体战略,并称之为通用战略。定位学派还认为,战略形成过程就是基于分析计算基础之上对这些通用战略的选择。在战略形成过程中,分析家起主要作用,他们将计算结果送交控制选择过程的管理人员。战略产生于这一深思熟虑的形成过程,随后被清晰地表达出来并予以实施。

#### 4. 企业家学派

企业家学派是描述学派中的一种重要学派,其观点与以往的学派有很大的不同。这一学派不仅将战略形成过程绝对地集中在个别领导人身上,而且强调某些与生俱来的心理状态和过程,如直觉、判断、智慧、经验和洞察力。这一学派提倡将有关战略的观点看作一种与形象和方向感相关的看法,即远见。然而这里的战略观点并不是像其他学派所讨论的那样,是集体的或文化的结晶,而是个人的、领导者构思的产物。因此,在这一学派看来,组织对领导者个人的命令比较敏感,组织要服从于他或她的领导。这种组织环境即使不是完全有利于领导者的,也是处于他或她可以比较自由地进行指挥的范围之内的,至少是可以将组织带入安全的活动范围内的。

企业家学派认为,具备战略洞察力的企业家是企业成功的关键。因此,其研究的侧重点是企业高层管理者,它认为战略形成过程是一个直觉思维和寻找灵感的过程。企业家学派的最大特征在于倡导领导的积极性和战略直觉。它一方面将战略制定视为个人直觉,另一方面认为不存在规范的战略制定过程,这使得战略从精妙设计、周密计划和准确定位等观念转变为某种隐约可见的“愿景”。该学派认为,战略是存在于个别领导人头脑中关于企业长期发展的意识,是这些领导人对企业未来的认识。战略制定过程带有不完全自觉的特性,需要依靠领导者个人的经验和直觉。企业领导人对战略制定和执行进行严密的个人控制,通过个人行动和介入使两者紧密结合为一个整体。领导人的战略意识和直觉具有很强的灵活性。这一学派还认为,战略远见是可以发展变化的。企业家的战略既是深思熟虑的,又是随机应变的,具体表现在远见的整体感觉上是深思熟虑的,在展开远见的具体细节上是随机应变的。

#### 5. 认知学派

如果我们想了解战略愿景以及其他环境下的战略形成过程,那么我们最好深入研究战略家的思想。这就是认知学派的工作:在人类认识科学的范围内,特别是借鉴认识心理学领域的研究成果,发现战略形成过程的含义。认知学派强调,战略形成是发生在战略家心理的认知过程,该学派的研究集中在有关认知心理的四个方面:知觉、概念形成、重新定义和认知方法。认知学派试图从战略角度来研究管理者的类型,从认识过程了解决策方式,从而了解战略制定的过程。

认知学派认为,战略制定过程是战略制定者的认知过程,这个过程存在于战略者的头脑之中。战略实际上是人脑的直觉和概念,由于环境的复杂性限制了战略者的认知能力,同时战略者能获得的信息非常有限,信息还存在被扭曲的可能。由于战略者往往不处于企业基本活动的第一线,所以战略的变化往往会被延误。因为战略对个人认知具有依赖性,所以不同战略者之间在战略风格上存在较大的差异。认知学派的研究表示,设计学派、计划学派和定位学派研究假设的静态战略制定过程,不适用于实际战略制定中所处的复杂和变化的环境。

#### 6. 学习学派

从某种意义上讲,查理·E.林德布罗姆(C. E. Lindblom)于1959年发表的一篇具有争议的文章《“蒙混过关”的科学》是学习学派的开始。林德布罗姆认为政策的制定在政

府中并不是一个单纯、有序、可控制的过程,而是一个非常麻烦的过程。在这一过程中,政策的制定者试图应付一个对他们而言过于复杂的世界。随后,相关的出版物应运而生,但真正成为学习学派新起点的是詹姆斯·布雷恩·奎因(James Brian Quinn)于1980年出版的《应变战略:逻辑渐进主义》一书,比较具有影响力的还有彼得·M.圣吉(Peter M. Senge)于1990年出版的《第五项修炼:学习型组织的艺术与实践》。学习学派与以往学派的不同之处在于,它认为战略是通过渐进学习自然选择形成的,可以在组织上下出现,并且战略的形成与贯彻是交织在一起的。

学习学派认为,组织环境具有的复杂和难以预测的特性,经常伴随着对战略而言不可或缺的知识库的传播,同时排斥有意识的控制。战略的制定首先必须采取不断学习的过程形式,在这一过程中,战略制定和战略实施的界限变得不可辨别。学习学派突出的学习过程,对处于非常复杂环境下的企业尤其重要。在这些企业中,制定战略所需要的知识广泛分布于组织内的各个部门,不可能集中在某一个中心,甚至对企业的优势和劣势的确定也需要通过逐渐的学习来完成。另外,当企业缺乏集中制定战略的权力中心时,战略制定就不得不成为一个集体学习的过程。有时,企业的高层经理能够制定出战略,但是需要经过集体的同意才能使战略得以执行,这个集体同意的过程是集体协调,即集体学习的过程。

## 7. 权力学派

学习学派,特别是在奎因和林德布罗姆的作品中,已经将权力和政治引入这一讨论之中。而与之相比,先前的学派对权力则显得有些忽视。权力学派已经摘去了所有的面纱,予以权力充分重视,并且由于把战略形成看作一个受到权力影响的过程而独具特色,强调将权力和政治手段应用于战略谈判以利于获得特殊利益。

权力学派把整个战略制定过程视为权力作用的过程。权力关系包围着组织,这些组织也会灌输权力关系,因此我们必须区分权力学派的两大观点:微观权力观和宏观权力观。微观权力观把企业组织的战略制定看作一种实质上的政治活动,是组织内部各种正式和非正式利益团体利用权力、施加影响,通过说明、讨价还价,有时甚至是直接对抗,最终在各权力派别之间达成一致的过程。宏观权力观则把组织看作一个整体并运用其力量作用于其他各种相关的利益团体,包括竞争者、同盟者、合作者以及涉及企业战略利益的网络关系。因此,权力学派认为,战略制定不仅要注意行业环境、竞争力量等经济因素,而且要注意利益团体、权力分享等政治因素。权力学派理论特别适用于处于重大变革时期的大型成熟企业和采取直线职能制或是事业部制的企业。由于内部权力分布和力量对比发生了变化,各种潜在的矛盾和冲突都暴露出来。同样,权力在企业处于停滞封闭时也表现得较为明显。这时,各种力量在政治上互不协调,从而造成对战略变革的阻力。另外,在环境变化无常,企业无法制定出明确的战略时,权力活动表现得较为活跃。

## 8. 文化学派

由于日本公司的成功,文化在20世纪80年代“被发现”存在于管理之中。日本公司的运营方式似乎与美国公司不同,而与此同时它们又公然模仿着美国的技术。所有指针都指向了日本文化,特别是在日本大公司中文化的作用是如何表现的。为了解释这一现

象,出现了大量的美国文献,紧接着又出现了各种各样的顾问介入其中,以加强对文化的研究。但这些并没有增进我们对战略的理解,而是后来出现的战略管理中文化学派的主流研究活动很大程度上增进了我们对于战略的理解。

文化学派认为,战略形成是建立在组织成员共同信念和理解基础上的社会交互过程。个人通过文化适应过程或社会化过程来获得这些信念,这个过程虽然有时也通过较为正规的教导来强化,但大多数情况是潜移默化的而非语言文字的。文化学派的主要观点有:战略制定过程是集体行为过程,建立在由组织成员共同拥有的信仰和价值观之上。战略采取了观念的形式,以组织成员的意愿为基础,表现为有意识的行为方式。由于存在共同的信仰,组织内的协调和控制基本上是规范的。文化鼓励维持现有的战略,反对进行战略变革,即使是战略的变化,也不一定会超出或违背企业的总体战略观点和现存文化。文化学派的观点在解释许多企业在同等条件下的经营行为和经营业绩存在很大的差异方面,具有很强的说服力。一些企业之所以能够在激烈的市场竞争中立于不败之地,并获得长足发展,可以归结为企业文化的作用。

### 9. 环境学派

环境学派将注意力转移到了组织外部,重点研究组织所处外部环境对战略制定的影响。在该学派的研究中,组织和领导成为被动成分,战略成为组织受环境影响的被动反应。环境是战略形成过程中的中心角色,而不仅仅是一种影响因素。组织必须适应这些环境力量,否则会被“淘汰”。在这一学派之中,有两种不同的发展方向:一种称为“权变理论”,它侧重于研究企业在特定的环境条件下和面临有限的战略选择时所作出的预期反应。权变理论要求企业必须发挥主观能动性,因为企业可以在一定的环境条件下,对环境的变化采取相应的对策以影响和作用于环境,争取企业经营的主动权。另一种称为“规制理论”,它强调企业必须适应环境,因为企业所处的环境往往是企业难以把握和控制的,因而企业战略的制定必须充分考虑环境的变化,了解和掌握环境变化的特点。只有如此,企业才能在适应环境的过程中找到自己的生存空间,并获得进一步的发展。

### 10. 结构学派

结构学派综合了其他学派的内容,同时也运用了自己的一个独特视角。每个学派都有自己的时间、自己的位置。所以,结构学派与所有其他学派的一个根本区别就是:它提供了一种调和的可能,一种对其他学派进行综合的方式。

结构学派有两个主要的方面:一方面把组织和组织周围环境的状态描述为结构,另一方面则把战略形成过程描述为转变。如果说结构是一种存在的状态,那么战略制定就是从一种状态转变为另一种状态的转变过程。结构学派的代表人物是钱德勒,他在1962年出版的《战略与结构》中提出了企业战略和结构发展的四个阶段:资源集聚阶段、资源使用的合理化阶段、连续发展阶段和对扩张资源的使用合理化阶段。对采取直线职能制的企业而言,这四个连续的阶段体现了企业扩张和纵向一体化战略。对采取事业部制的企业来说,这四个发展阶段就是多样化战略的发挥阶段。在结构和战略的关系上,钱德勒认为结构总是追随战略的,即企业应该根据战略的特性和需要来设计自己的组织结构形式,并随着战略的变化而及时调整。由于企业的环境在不断变化,企业的目标和战略不可

能始终保持不变。战略的变化必须带动组织内各项结构关系的变化,因此组织变革是不可避免的。

### 1.3.2 战略管理研究现状

战略管理凭借自身的重要性已经发展成为一门学术科目,就像市场营销和财务管理那样。目前战略管理这个领域也已经拥有了自己的学术期刊、“俱乐部”和学术会议。自1980年以来,有关战略管理的文献已经有很多了,并且在以惊人的速度增加。目前,战略管理理论研究已经较为全面、科学、系统,成果丰富。通过理论指导实践,再通过企业实践进行反馈,研究更具实效性,研究领域也进一步深化,一些典型企业的战略管理实例也催生新的战略管理理论和方法,使战略管理成为企业经营管理的有效方法,实现了理论与实践的有机结合。

20世纪90年代以前的企业战略管理理论,大多建立在对竞争的基础上,侧重于讨论竞争和竞争优势。进入21世纪,随着信息化和全球化的发展,全球众多企业面临的竞争环境更加易于变化和难以预测,影响企业竞争的变量急剧增加且各变量的变化明显加快,从而导致企业竞争优势的可保持性较低,企业需要在动荡的环境中不断创造新优势,以维持长足的生存与发展。在此背景下,企业的动态能力、网络组织结构、战略联盟、战略创新等开始成为企业战略管理研究的新焦点,一些新的理论也应运而生。

#### 1. 动态能力理论

动态能力是企业为适应快速变化的外部环境而创建集成与再配置组织内部和外部能力的的能力。动态能力理论强调了在过去的战略理论中未能受到重视的两个方面:①动态的概念是指企业重塑竞争力以使其与变化的经营环境保持一致;②能力强调的是战略管理在适当地使用整合和再造企业内外部的资源和能力以满足环境变化需要。动态能力理论框架包含三个关键性要素,即组织过程、位置和路径,并在这三个关键要素基础上来构建企业的动态能力战略框架。动态能力是获得竞争优势的关键之一,也是战略管理绩效的关键,其与商业模式、战略相互依存,通过对组织设计的影响,商业模式会影响企业的动态能力,而反过来,动态能力也有助于塑造企业在商业模式设计方面的熟练程度。

#### 2. 商业生态系统理论

一个经济群体由相互作用的组织和个体组成,经过一段时间的发展,群体内的组织和个体共同发展,发挥出各自的能力和作用,甚至倾向于某一个或多个中心组织指引的发展顺势发展自身,这一理论就是商业生态系统理论。在以商品和服务为中心的经济群体中,包括企业的一系列微观关系,既有垂直关系,包括供应商、消费者、代理机构等,又有水平关系,包括竞争者、其他产业的企业、政府、高校、科研机构等,还包括诸如政治环境、社会环境、文化环境、科技环境、自然环境等影响企业生存与发展的宏观要素。它们在这个商业生态系统中,扮演着不同的角色,各司其职,但又相互依赖,形成命运共同体;承载着不同的利益驱动,但又相互共存,资源共享;承担着不同的社会责任,但又相互维持,创造经济、环境等综合效益,最终共同维持整个商业生态系统的延续和发展。

每个企业都是生态系统网络中的一环,企业的发展及管理模式是植根在企业生态环

境之中的。一定的生态环境需要有与其相适应的企业和管理模式,在商业生态系统中,企业战略的制定与传统战略有很大不同。企业在制定战略时,更要考虑到具有相互合作关系的企业生态系统,以及企业生态系统的发展和企业在其中的地位。在这个意义上,竞争不再被看作主要发生在企业与企业之间的竞争,而是在企业生态系统之间以及在系统内取得领导和中心地位的竞争。商业生态系统理论是从一个全新的视角来看待企业之间的竞争。

### 3. 战略网络理论

战略网络理论是将企业网络与传统战略理论相结合而形成的一种战略管理理论,其定义为在有独特性但又相互联系的营利性组织之间的长期的、有目的的组织安排。该理论强调战略网络是企业竞争优势之源,企业通过网络内部的组织来获取和维持竞争优势。战略网络组织是介于市场组织和层级组织之间的一种中间组织模式,是一种平等、独立的合作协调关系。战略网络思想是近年来对传统企业战略管理视角的完善性拓展。

### 4. 边缘竞争理论

边缘竞争理论是在企业如何不断获得竞争优势的全新认识的基础上形成的一种新的战略理论,其基本思想是企业应该不断通过变革管理来构建和调整企业的竞争优势,根据一系列不相关的竞争力来彻底地改造企业优势,保持企业在无序和有序之间的微妙平衡。边缘竞争战略把“如何制定战略目标”和“如何实现战略目标”两个方面的内容紧密联系起来,不断寻找新的战略目标以及实现战略目标的方法。边缘竞争理论强调了变革管理对于企业发展的重要意义,这主要表现在三个方面:一是对变革作出反应;二是对变革作出预测;三是领导变革,即走在变革的前面,甚至是改变竞争的游戏规则。边缘竞争战略的成功实施需要相应的组织结构的支持,这种组织结构的特点是在固定式结构和松散式结构间寻求最佳的结合方式。

## 1.3.3 战略管理研究的发展趋势

学者们的战略管理理论各有所长,又各有所短。在时代进步和全球化趋势日益深入的背景下,科技、经济的飞速发展使得企业战略管理所面临的内外环境不断发生显著的变化,未来的战略管理研究也将随之发生很大的转变。

### 1. 战略管理研究内容多样化

首先,战略管理所研究的对象逐渐向着多企业甚至是多产业的方向发展和转变。战略联盟是产业价值链相互交错而衍生出来的产物。伴随着知识经济时代的不断深入,生产和研发之间的沟通与联系得到加强,不同企业之间的相互影响越来越重要,传统的产业组织关系发生重大变化,战略管理的内容也会根据企业未来的发展作出适当的调整。其次,未来战略管理理论的研究内容更具融合性,不但以企业自身能力、资源优势、竞争优势、竞合关系、战略构架为主要研究内容,同时也会融合企业的发展愿景、学习型组织的构建、文化重塑、知识整合、创新管理的内容,这些都是影响组织战略实施能效的关键因素。

### 2. 理论基础进一步拓宽

战略管理研究逐渐呈现出多学科相通相融的特点。斯达巴克曾指出,一切与组织相

关的研究成果都可以运用到战略管理研究领域。随着企业战略管理面临的内外部环境不确定因素不断增加,越来越多不同学科的内容进入战略管理学者的视野。在经济学、管理学基础上,战略管理的研究将不断吸收来自其他学科的理论观点,在某些特定领域实现与公共关系学、社会心理学、商业伦理学、生态学等学科的理论交叉与理论融合。此外,在战略理论研究中,非线性发展特点将更为显著,在战略理论的规划和实践中会更加得到重视。

### 3. 研究方法实现多元整合

战略管理研究方法日趋多元化,而且不同方法相互整合,多元导向更加清晰。一方面,经济实体在外部环境的变化中会遇到更多挑战,这就使战略管理理论研究不能拘泥于管理本身,而是和周边学科建立起密切联系,借鉴其他学科的研究方法,演化形成适用于战略管理研究的新工具。另一方面,战略管理理论应该更加侧重于应对环境的变化,从不确定性中寻找规律,强化理论研究的实践价值,研究过程更具动态发展特色。通过对不同环境下的战略方案的实施,优化博弈环境,从而实现方法上的突破,运用新型分析工具实现与周边学科的整合,从而建立起多元化的方法研究体系。

### 4. 战略管理研究本土适应化

战略管理理论需要从管理实践中获得绩效反馈,不同的理论、文化下的企业,其核心战略管理方式均有所不同。特别是对于我国战略管理理论的研究和实践人员,一方面要研究国际领先理论的发展脉络;另一方面将理论成果本土化、与本土思想相结合。最终形成一整套理论方法,充分发挥战略主体的主动性与创造性,力求获得与飞速理论发展相匹配的企业实践结果。

## 1.4 企业战略管理的常见问题和误区

党的二十大报告通过回顾我们党和国家的历史,制定出了我国未来发展的战略蓝图。习近平总书记说:“以史为鉴、开创未来。”<sup>①</sup>从历史中吸取经验教训,才能制定正确的战略规划,开创美好未来。因此,成功的战略规划制定及实施必然是要基于历史上的经验和教训。很多企业在战略规划上存在很多的误区,导致企业发展受限或者缺乏抗击风险的能力,缺少可持续竞争能力。通过总结,企业战略规划常见误区主要有以下几点。

### 1.4.1 流浪汉现象

流浪汉现象是指没有战略的企业就像流浪汉一样无家可归。当一家企业像流浪汉一样,不知道应往哪里走时,企业命运是极其危险的,因为它通常会走到不想去的地方。一家没有方向意识和连贯一致经营战略的公司,在激烈竞争的市场中,必将被淘汰。这样的企业存在以下两种现象。

- (1) 缺乏企业战略,经营企业喜欢“脚踏溜冰鞋”,“溜”到哪儿算哪儿。
- (2) 因为烦冗的事务性工作而成为“大忙人”,以至于无暇顾及企业任务、方向及战略。

<sup>①</sup> 在庆祝中国共产党成立 100 周年大会上的讲话。

### 1.4.2 追星族现象

追星族现象是指有些企业战略的制定不是建立在对企业外部机会、威胁和内部优势、弱点的全面、科学分析与论证基础之上,而是喜欢走“东施效颦”的“捷径”。看到别的行业、别的企业的战略获得成功,便盲目跟风。其主要有两种现象:一种是在企业进入新产业问题上,缺乏独立判断,热衷于“跟紧大势,人云亦云”;另一种是无论企业内外部发生了多大的变化,企业首选的方案仍是仿效自己过去的经营战略。

这两种现象会产生十分严重的后果。当环境的竞争要求企业战略发生变化时,企业往往不能跟随变化,必将导致企业败于竞争对手,这已成为一些企业经营失败的重要根源。

### 1.4.3 计划、战术代替战略现象

计划、战术代替战略现象是指许多企业没有认识到战略与计划的区别,采用制定计划的方法指导战略制定行为,起不到应有的效果。用计划工作代替战略工作很难形成创新性的战略,战略计划工作存在三个谬误:预测的谬误、分离的谬误和公式化的谬误。

计划的制定是在预测的基础上进行的,而现实情况中,尽管某些重复的、稳定的类型是可以预测的,但是,对不连续的事件,如技术创新、价格等的预测,却几乎是不可能的。既然现实发展很难按照预测的进行,固定不变的计划就很难适应未来的情况。

### 1.4.4 个人意志代替战略现象

个人意志代替战略现象是指许多企业并没有建立起真正符合企业发展需要的、科学的、系统的战略制定系统。仅依靠领导人的个人能力和意志进行管理的企业,往往不能对企业自身和外部环境进行缜密的分析与预测,使得领导人的直觉和判断失去了理性分析的支持,导致战略的盲目性。同时,由于在战略制定中缺乏有效的制约机制,也往往导致战略失去稳定性,变动过于频繁。

### 1.4.5 赶鸭子上架现象

赶鸭子上架现象来源于战略实施与资源匮乏的矛盾:企业往往要到战略实施时,才更加真切地意识到对实施新战略所需要的人才和技能的估计是如此不足。

有些企业简单地认为,只要有足够的资金,企业便“无所不能”,企业扩张就可“心想事成”。尤其是在经过一段高速成长期,企业有了相当的资金积累,准备进行“二次创业”,实施跨行业经营战略之时,由于目标的“远大”、战略的“宏伟”,企业一时难以网罗足够的人才,于是便出现近年来企业普遍存在的现象——“赶鸭子上架”:将管理能力、技术水平明显不够的人员,推上实施新战略的重要岗位。不仅经营管理者如此,技术研究、产品开发、市场营销、财务管理、信息管理等重要部门的业务人员,往往也是“赶鸭子上架”。

有了正确的经营思路,还要有具有相应能力的管理者及员工,才能实现公司的战略意

图,否则在执行过程中会偏离方向,不仅无法实现战略目标,反而很可能会给企业造成重大损失。

#### 1.4.6 见异思迁现象

提到见异思迁现象就不得不提到短期利益与长期利益的矛盾,经营者在制定战略时思想坚定而专注,但没过多久他们就“见异思迁”了。企业往往经不住市场上不断涌现的“利润增长点”的诱惑,热衷于“哪里热闹哪里赶”,忽而房地产,忽而证券,忽而生物制药,忽而保健品,忽而环保,忽而网络,不能一如既往地执行既定的战略。

见异思迁现象会导致不良后果:原先的战略被抛至脑后,企业被短期利益所左右,企业经营变成“游击战”,“打一枪换个地方”,结果企业却“在运动中消灭了自己”。

企业战略一旦付诸实施,企业就必须立足长远,把资源集中在既定的战略上,培养核心竞争力,开发核心产品。唯有如此,企业才能获得长期利益,真正做大、做强。

#### 1.4.7 事后诸葛亮现象

不管制定企业战略时考虑得多么全面、周详,由于市场环境瞬息万变,你总会感到“变化大于计划”。因此,适时地、客观地、高效地对正在实施的战略进行评价,并据此采取相应行动,无疑是企业实现既定目标的必要条件。

不少企业习惯于到年末,甚至是只有到发生重大问题时,才考虑进行战略评价。近几年,国内企业比较流行在经营出现严重挫折以后,才回过头来审视企业战略,总结出“几大反思”“几大忏悔”等。

其实,企业战略出现危机并非一朝一夕的事,往往都有一段“潜伏期”。在“潜伏期”的早期阶段,企业经营者也大都有所察觉,但由于尚未出现严重偏差,不易引起经营者的重视。由于未能及时进行战略评价,找出问题所在并采取相应的纠正措施,当企业外部或内部出现某种“诱因”时,战略危机总爆发就在所难免了。

#### 1.4.8 见树不见林现象

在纷繁复杂的市场环境中,敏锐的洞察力和前瞻力是企业生存发展的基本前提。“见树不见林现象”是企业发展中常见的失误。企业常见的做法主要有两方面:一方面,企业在进行战略评价时,容易片面强调短期的财务指标,如投资收益率、股本收益率、销售增长率、市场份额等,忽视长期发展指标。绝大多数财务指标都是短期指标,如此一来,企业长期发展目标势必得不到保障,短时期的“绩优”后迅速迷失方向。另一方面,企业在进行战略评价时,容易忽视质量指标。很多数量指标会因使用的会计方法不同而得出不同的结果,因此,质量指标在战略评价中就显得非常重要,如缺勤率、调动率、生产质量、生产效率、员工满意度等都是影响绩效的重要因素。

## 结尾案例



## 本章小结

(1) 学者们对于战略和战略管理的理解虽然不同,但对于战略管理在企业管理中重要性的认识是一致的。

(2) 企业战略管理是整合性、高层次的管理理论,是企业高层管理人员最重要的活动和技能,其目的是提高企业对外部环境的适应性,使企业得到可持续发展。企业战略管理的过程包括战略分析、战略选择、战略实施和评价这三个环节。战略管理的层次包括企业战略、经营(事业部)战略和职能战略。

(3) 迄今的战略管理理论可以分为十大学派,不同学派分别从不同的角度反映了战略形成的客观规律,对战略管理理论作出了贡献。它们相互补充,共同构成了完整的战略管理理论体系。

(4) 战略管理理论研究虽然已经取得了很大的发展,但是企业战略管理仍旧存在一定的误区和问题。未来的战略管理研究将注重研究内容多样化、拓宽理论基础、研究方法多元整合、本土适应化等方面。



## 即测即练

